

未来へ  
CASIOは事業環境・展望を  
どのように捉えているのか。

持続可能な企業成長・価値創造へ  
CASIOが描くビジョンと戦略とは。







## Part 02

# ビジョンと戦略

人々の価値観の変化・多様化を捉えた「イノベーション」の創出を通じて、市場に新たな価値軸を創り出し、唯一無二のブランドに育て上げる

カシオでは、外部環境が大きく変化する中、カシオの価値創造の伝統と本質に立ち返りイノベーションを創出していく必要があるべき姿であり、そのためにより経営戦略に即したマテリアリティに進化させ、実行的な取り組みを推進する新たなマテリアリティを特定しました。

2030年に向けた基本方針として「経営方針」と「コア戦略」「基盤戦略」から成る「重点戦略」を策定しました。また、まずは、直近3ヶ年の中期経営計画達成を目指し、各事業、機能部門が一丸となって取り組んでいきます。



# マテリアリティの特定

カシオでは、2030年に向けた基本方針や中期経営計画の策定を踏まえ、従来のCSR側面のマテリアリティに持続的な企業成長を成し遂げるための重要課題を加え、『事業を通じた「価値創造」』『「経営資本」の増強』『「経営基盤」の強化』の3つのグループで整えた8つのマテリアリティを特定しました。

## 新マテリアリティ特定の狙いと特定プロセス

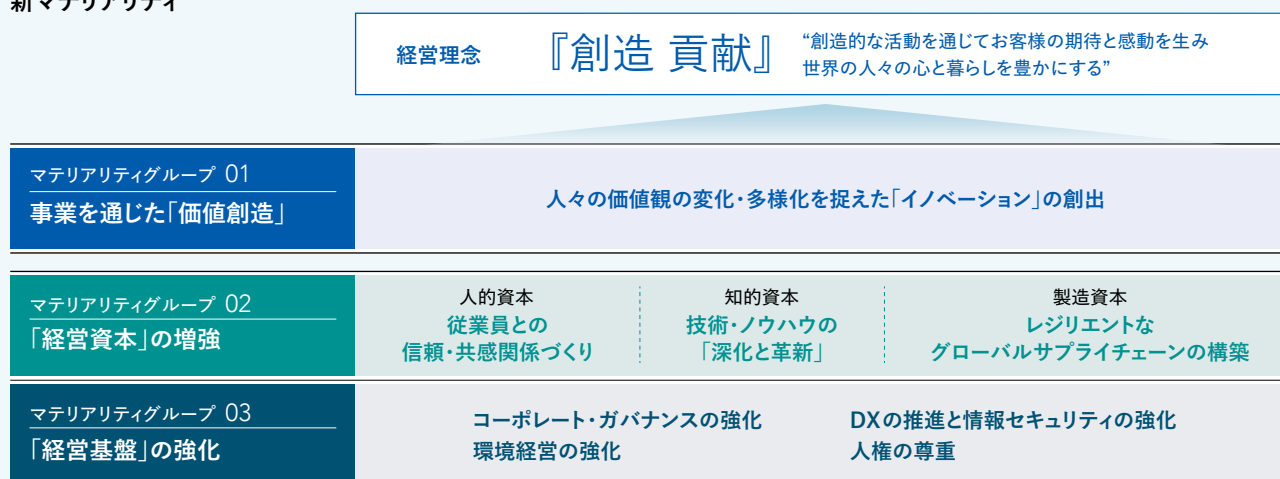
カシオは、GRIガイドライン第4版に対応し、カシオが重点的に取り組むべきマテリアリティを2015年に特定し、サステナビリティマネジメントのPDCAサイクルにて取り組みの進捗を図ってきました。この度、外部環境が大きく変化する中、カシオの価値創造の伝統と本質に立ち返りイノベーションを創出していくことがあるべき姿であり、そのためにより経営戦略に即した内容に進化させ、実行的な取り組みを推進する新たなマテリアリティを特定しました。

このマテリアリティは、『事業を通じた「価値創造」』『「経営資本」の増強』『「経営基盤」の強化』3つのグループから成ります。『事業を通じた「価値創造」』では、「2030年に向けた基本方針」の柱となる考え方に沿って、消費者のニーズを踏まえ、またその先を提示するような新たなイノベーションの創出を目指します。そして『事業を通じた「価値創造」』の達成を支えるのが『「経営資本」の増強』『「経営基盤」

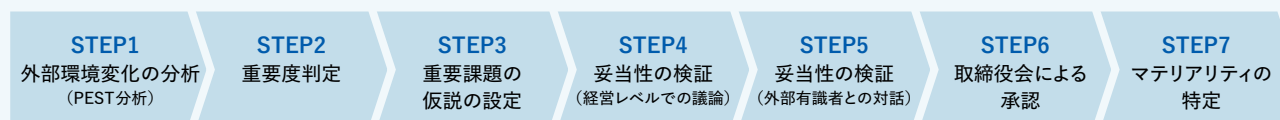
の強化』の2つのグループです。「人的資本」「知的資本」「製造資本」を特に重視する経営資本として捉えるとともに、4つのテーマを『「経営基盤」の強化』に向けた課題に選定しました。

マテリアリティの特定にあたっては、まずカシオにとって重要な外部環境の変化と社会情勢についてPEST分析を用いてイシューリストを作成。環境・社会側面の重要課題は各種ガイドラインをもとにリストを作成し、それぞれのリスク・機会を洗い出しました。続いて、各課題への対策状況も踏まえて課題の重要度を判定し、2030年に向けた基本方針、中期経営計画の内容と照らしながら、カシオにとって重要な課題、環境・社会側面の重要課題を統合して3つのグループに整理し、マテリアリティの仮説を立てました。その後、仮説の妥当性を経営層や外部有識者とのセッションで検証し、最終的に取締役会にて承認を経てマテリアリティとして特定しました。

## 新マテリアリティ



## 特定プロセス





## 具体的な取り組みと目標・KPI

各マテリアリティの取り組みは、SDGsの達成に寄与するものであり、課題の解決とSDGsの達成を目指し、積極的に進めていきます。『事業を通じた「価値創造」』に向けては、5つの事業でイノベーションを創出し、唯一無二の

価値軸を育てていきます。今後、各マテリアリティに対して目標およびKPIを設定(従来の目標およびKPIの継続も含む)し進捗管理を行い、2030年に向けた基本方針や中期経営計画の実現に向けた着実なPDCAを実践していきます。

マテリアリティ	具体的な取り組み	関連する主なSDGs項目
<b>事業を通じた「価値創造」</b> 人々の価値観の変化・多様化を捉えた「イノベーション」の創出	<b>オンリーワン市場ポジションの創造</b> 時計 ユーザーの新たなライフスタイルの創出 EdTech 学ぶ人の好奇心につながる製品・サービス、教材の提供 サウンド 「音」にまつわる新体験の製品やサービスの提供 システム 事業者/利用者との共創によるソリューションの創造 Nextコア 医療用カメラ+AI技術による画像診断で世界の医療格差をなくす 企業と従業員(人)の持続的成長を支える人財データプラットフォームの提供	
<b>「経営資本」の増強</b> 人的資本 従業員との信頼・共感関係づくり※	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営</li> <li>組織能力の担保 (事業戦略に求められるスキルへのバージョンアップ、専門デジタル人材、DX人材の育成)</li> <li>自律人材の育成 (求められる自律人材とキャリアサポート制度のさらなる充実)</li> <li>マネジメント強化 (多様な人材のマネジメントを通じた価値創造(DE&amp;I))</li> </ul>	
知的資本 技術・ノウハウの「深化と革新」	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有する強い技術・ノウハウの継続的な深化と革新(堅牢性、小型化、省電力、音源・音響、画像処理など)</li> <li>新技術・ノウハウの獲得、実装(AI活用、センサー応用、無線通信など)</li> <li>グリーンリカバリー実行</li> <li>新規事業の開拓</li> </ul>	
製造資本 レジリエントなグローバルサプライチェーンの構築※	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンにおけるサステナビリティマネジメント(CSR調達、紛争鉱物問題への取り組み)</li> <li>サプライチェーンの事業継続マネジメント(BCM)の再構築</li> </ul>	
<b>「経営基盤」の強化</b> コーポレート・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬・指名の透明性</li> <li>取締役会の実効性向上</li> <li>取締役の多様性の確保</li> <li>競争法遵守</li> <li>腐敗防止</li> <li>ステークホルダーとの対話</li> </ul>	
DXの推進と情報セキュリティの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXによるユーザー中心のバリューチェーン構築</li> <li>事業基盤DX                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①営業DX(D2C推進/デジタルマーケティング)</li> <li>②開発DX(PLM構築)</li> <li>③生産DX(SCM変革/スマートファクトリー)</li> <li>④CS DX</li> </ul> </li> <li>情報セキュリティ対策/サイバーセキュリティ対策/個人情報の保護</li> </ul>	
環境経営の強化※	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応</li> <li>資源循環型社会への対応</li> <li>自然との共生</li> </ul>	
人権の尊重※	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際規範に基づく人権の取り組み推進</li> </ul>	

※これらの項目は、従来の6つのマテリアリティを継承しており、引き続き管理していきます。  
 従来のマテリアリティについては、こちらをご参照ください。 <https://www.casio.co.jp/csr/concept/materiality/>

# 2030年に向けた基本方針

“新たな価値軸”と“コアブランド”をキーワードとした「経営方針」「重点戦略」を策定。

商品開発のプロセスおよびマーケティングの手法を大きく変え

2030年度までに各事業品目に新たな価値軸となるコアブランドを確立します。

## 強みを伸ばし、課題を克服するために

事業環境の先行きが不透明な中、中長期的に成長していくためには、歴史を通じて培われた独自の強みや課題を十分に認識しながら、時代の変化に機敏に対応する柔軟なアプローチ手法を確立することが重要です。

こうした考えのもと、カシオは2023年5月、創業以来の普遍的な経営理念「創造 貢献」を基軸に、「経営方針」と「重点戦略」で構成される「2030年に向けた基本方針」を策定しま

した。基本方針のキーワードは、カシオグループのこれまでの成長の推進力となってきた“新たな価値軸の創造”と、経営課題と位置付ける“コアブランドの育成・確立”。カシオは、新たな経営方針をもとに、3つのステップで価値創造を推進するコア戦略(P.41)と、人材や組織・事業体制などを強化する基盤戦略(P.57)を推進していくことで、カシオらしさを発揮しながら一つひとつ課題を克服し、持続的な成長を目指していきます。

## 2030年に向けた基本方針

経営理念

『創造 貢献』

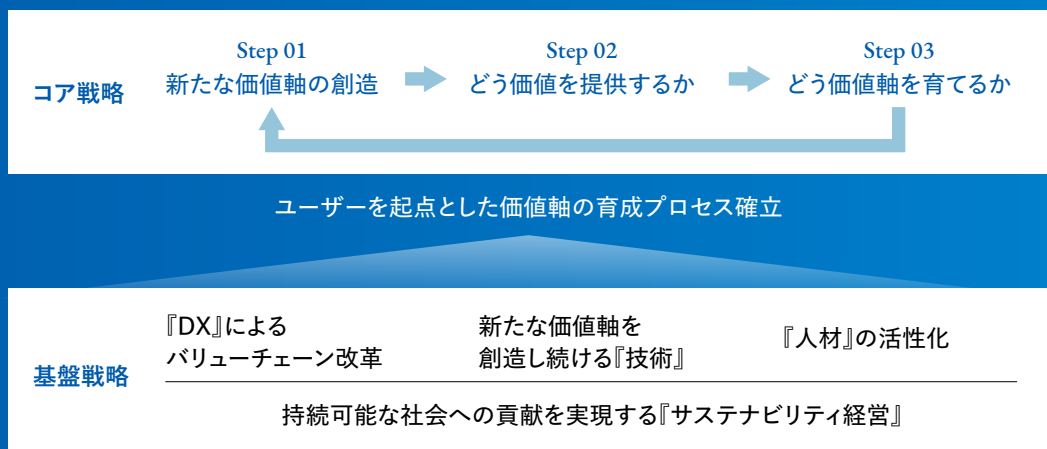
“創造的な活動を通じてお客様の期待と感動を生み世界の人々の心と暮らしを豊かにする”

経営方針

“市場に新たな価値軸を創り出し、唯一無二のブランドに育て上げる”

重点戦略

“2030年度までに各事業品目に新たな価値軸となるコアブランドを確立し、企業価値を最大化する”



## 中期経営計画(2024年3月期—2026年3月期)

3ヶ年で「収益力の強化」「それに向けた事業構造の改革」  
 「コア事業への重点投資およびネクストコア事業でのイノベーションの創造」を果たし、  
 2030年度に向け企業価値の最大化を目指します。

### 「収益基盤強化」から 「変革・イノベーション創造」へ

カシオは「2030年に向けた基本方針」を計画的に、着実に実践していくために、2024年度から3ヶ年の中期経営計画を推進しています。

推進にあたっては、その前半を「収益基盤強化期」と位置付け、コア事業(時計・EdTech・サウンド)への重点投資、

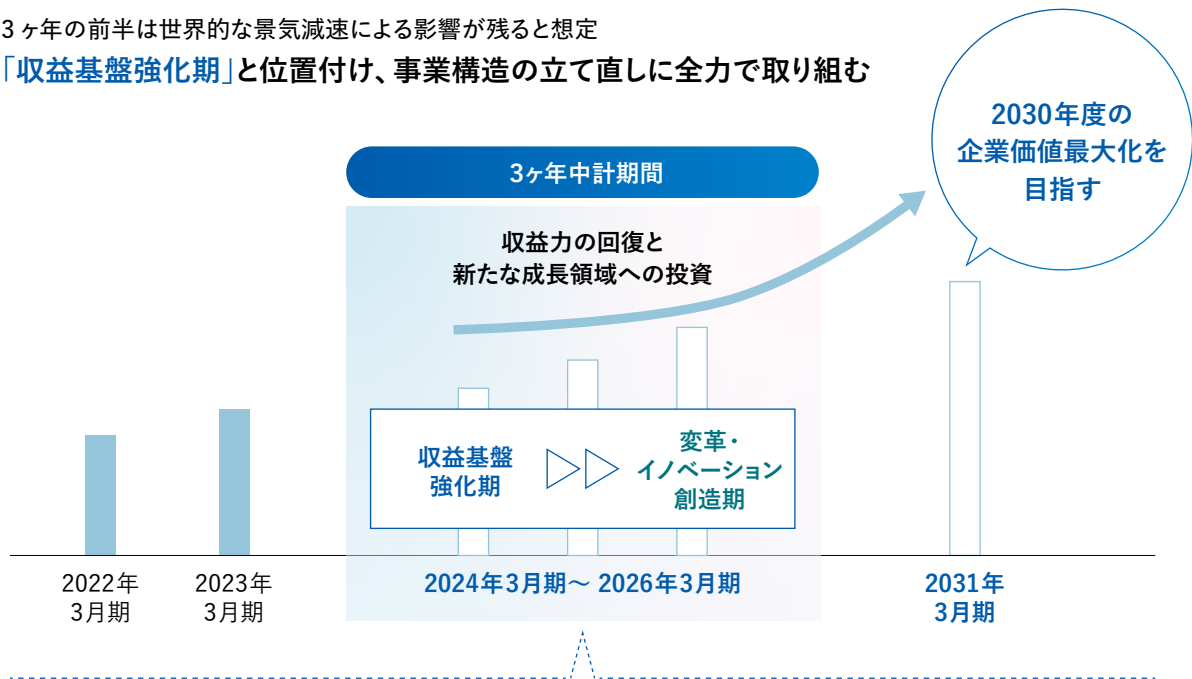
不採算領域の抜本的な構造改革に注力していきます。

また同時に、時計事業の中国、インド、ASEANでの拡販、EdTech事業のWebアプリビジネスへの事業モデル転換など、より成長性の高いコア事業、ネクストコア領域へ成長投資していくことで、「変革・イノベーション創造期」へとつなげていきます。

### 中計期間内のフェーズ前提

3ヶ年の前半は世界的な景気減速による影響が残ると想定

「収益基盤強化期」と位置付け、事業構造の立て直しに全力で取り組む



#### 収益基盤強化期

- コア事業(時計・EdTech・サウンド)への重点投資
- 不採算領域の抜本的な構造改革

#### 変革・イノベーション創造期

- より成長性の高いコア事業およびコア周辺領域の開拓
- ネクストコア領域へのポートフォリオ組み替え

## CFOメッセージ

不確実性の高い環境もチャンスと捉え  
新たな事業成長と資本効率向上により  
2030年の企業価値最大化を目指します。

取締役  
常務執行役員 CFO

高野 晋



### 事業環境の変化と次なる成長

2022年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染拡大後の市場の混乱、ロシア・ウクライナ情勢をはじめとする地政学リスクの高まりを受けて大きく変化しました。当社は、原材料費・物流費の高騰、半導体等の部材不足をはじめとするサプライチェーンの問題や中国ロックダウン後の市況停滞などに直面し、業績回復に時間を要している状況です。

一方で、困難な環境下での事業運営を通じて、これまでの構造改革の成果を確認するとともに、今後の課題を再認識しています。コロナ禍の数年にわたり、当社は、既存不採算事業の収益性改善に向けた固定費削減などに取り組むとともに、デジタルマーケティング、社内業務効率化のためのDXを強力に推進しました。また、新規事業の投資厳格化のため、資本コストに基づくKPI達成を前提としたステージゲート設定や投資委員会での多方面からの事業化検証など、新たな管理手法による運営を開始しています。こうした改革により、営業活動効率化、DX基盤整備、一部事業領域の整理などを進展させた一方、システム事業をはじめとするさらなる構造改革や特定地域依存からの脱却、また、変化の著しい技術発展や多様な価値観に基づく迅速なビジネスモデル開発の必要性などの課題を改めて認識しました。

今後も、不確実性の高い環境に柔軟かつ機動的に対応し、困難な環境変化をもチャンスに変えていくことができる

強くしなやかな企業体質への変革を一層すすめ、収益力の回復、さらには次なる成長と価値創造を実現していきます。

### キャピタルアロケーション方針

厳しい市場環境を乗り越え、さらなる躍進を目指すため、当社は、2030年での企業価値最大化を図る「2030年に向けた基本方針」を策定し、また、その方針の実現を目指して、2024年3月期を初年度とする3ヶ年の中期経営計画を公表しました。中期経営計画では、対象期間である次の3年を「収益基盤強化期」と位置付けていますが、財務方針では、特にキャピタルアロケーションに重点を置き、キャッシュ創出最大化と資本コストを意識した最適資本配分により、2026年3月期でのROE10%超、ROIC8%超の達成を目指します。

### ■ 事業成長による収益力強化

キャピタルアロケーション方針においては、まず事業成長を最優先に掲げ、「事業成長投資枠」「戦略投資枠」を設定しました。通常の設定投資枠300億円と別枠で、コア事業である時計・教育・楽器の成長、G-SHOCK等のブランド強化および次世代環境投資などに300億円を配分します。また、非連続的かつダイナミックな成長実現に向け、戦略投資枠を設定しました。今後の成長ドライバーとなる領域に

は機会を捉えて他社とのアライアンスを含めた投資を実行する方針で、この投資枠として200億円を設定しています。投資により創出したキャッシュが、さらなるキャッシュ創出につながる好循環を生み出すべく、適切な投資対象を選定していきます。

事業・戦略投資に際しては、資本収益性の最大化を追求します。取締役会を含む各種会議や社内メッセージ発信の機会に、CFOとして現状の資本コストや資本収益性の分析・評価内容を説明するなど、経営層をはじめとして社内全体で資本コストへの意識を高めるよう努めています。

### ■ B/Sマネジメント・株主還元による資本効率向上

企業価値最大化に向けては、収益力強化とともに資本効率向上が不可欠と考えています。コロナ禍においては、材料調達リスクや物流の混乱等を踏まえ、戦略的に在庫水準を増やしてきましたが、今後は、市場環境を見ながら在庫水準を抑制していきます。また、不動産をはじめとする遊休資産についても適宜処分をうえキャッシュ創出と資産効率化をすすめる一方で、DX投資や研究開発環境整備などの成長資金は積極投資を行います。

こうしたB/Sマネジメントにより創出するキャッシュ100億円+αを投下資本原資の一部とすると同時に、通常営業キャッシュ・フローに300億円程度の手元資金を加えて有効活用し、資本効率向上を図ります。

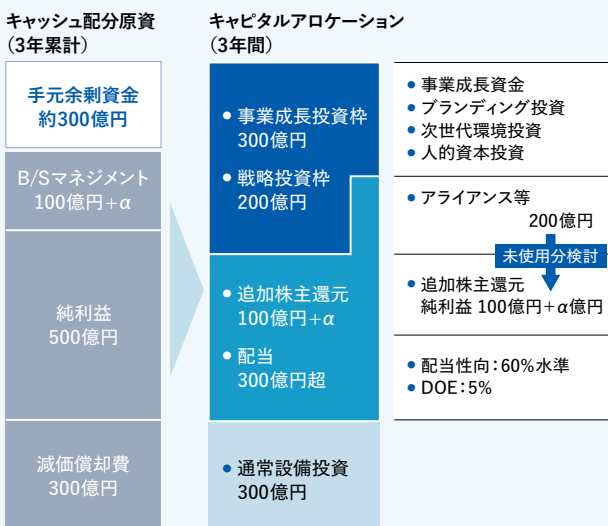
また、今回のキャピタルアロケーション方針においては、事業成長投資・戦略投資の拡大とさらなる株主還元強化を両立します。当社は、業績連動かつ安定配当を基本方針としていますが、DOE5%、配当性向60%水準を目途に、今後3年間で400億円強の株主還元を予定しています。さらに、前述の戦略投資枠200億円についても、適切な投資案件がないと判断した場合には、2026年3月期以降の事業計画等も勘案しながら、株主還元への充当を検討します。

### 非財務戦略と企業価値向上

社会課題の複雑化や開示要請の高まりなどの背景により、資本市場をはじめとするステークホルダーの皆様から期待・評価いただくために、ESG課題への対応や非財務情報の開示に関する重要度が高まっています。当社としても、社会の課題解決につながる成長を果たすこと、また、ブランド、技術力や人材といったオフバランスの無形資産価値をキャッシュ創造につなげていくことは企業価値向上を目指す上で不可欠なものと認識しています。

外部要請に対応した非財務情報の開示を行うだけでなく、財務と非財務を明確に関連付け、企業価値の持続的向上を論理的に説明できるよう対応強化をすすめながら、2030年の企業価値最大化に向け、ステークホルダーの皆様との建設的な対話およびエンゲージメント向上に努めてまいります。

### キャピタルアロケーション方針



### 目標財務指標

	2023年3月期(前期)	2026年3月期(3年後)
ROE	5.9%	10%超
ROIC	4.7%	8%超
ROIC = 税引後営業利益 ÷ 期首期末平均投下資本(有利子負債+純資産)		
手元流動資金	1,307億円	1,000億円水準
自己資本比率	66%	60%強
(今後3年間平均)		
配当性向	82.3%	60%水準
DOE	4.9%	5%水準
総還元性向	99.4%	80%~120%



# 新たな価値軸となる コアブランドの確立へ

カシオは、2030年に向けた「重点戦略」の柱のひとつとして、  
新たな価値軸の創出からコアブランドへの育成、定着、発展にいたるプロセスを強化。  
3つのステップを設けて、コア事業の強化、ネクストコア事業の創出に挑戦しています。

## ユーザーを起点とした 価値軸の育成プロセス確立



# コア戦略

## 3つの戦略でコア事業を創出・育成

カシオは、成長の原点であり強みである「新たな価値軸の創造」「コアブランドの確立」を目指して、ユーザーインサイトを起点とした3ステップの「コア戦略」を推進しています。

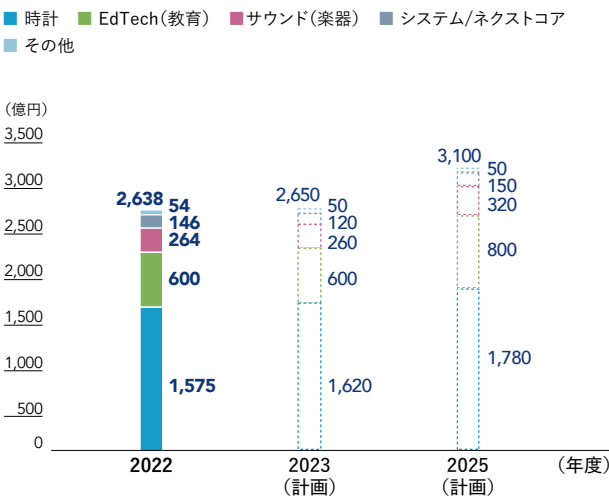
「①新たな価値軸の創造」では、ユーザーインサイトをより深く探り、ニーズの琴線に触れるまでコンセプトを深掘りし、その価値軸がほんとうに新たな事業に育つのかを見極めていきます。「②どう価値を提供するか」では、技術・デザイン・宣伝販促を融合させ、その価値を最大限に引き出すための手法開発に注力します。「③どう価値軸を育てるか」では、インサイトに基づき継続して価値提供できるビジネスモデルの開発をしていきます。

主要事業における今後の取り組みは以下のとおりです。

### ■ 時計事業

時計事業では、G-SHOCKのプレミアムメタルラインを拡充するほか、より個性的なファッションラインの展開を通じて事業拡大を図ります。また、ブランドを世界に広げていくために、インドやASEANなどのマーケットでの販促に注力するほか、直営店や直営ECを通じた販売を強化しブランドロイヤリティと収益を高めていきます。さらに今後はサステナビリティを重視した商品展開を強化していき、社会価値の創出にも貢献していきます。

### セグメント 別売上高



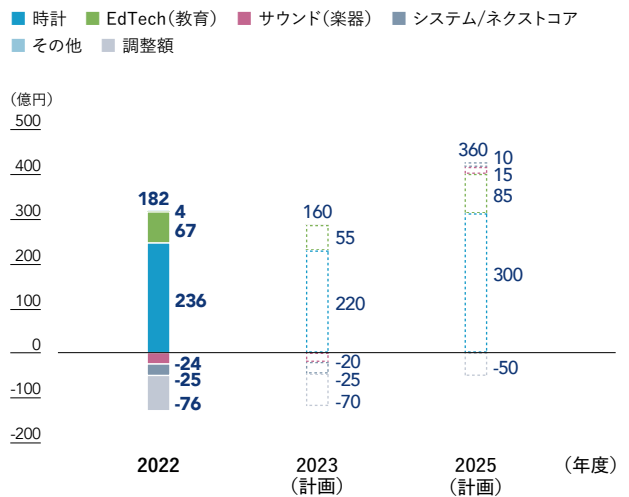
### ■ EdTech事業

デジタル技術を通じて学びのスタイルを革新するEdTech事業では、関数電卓や電子辞書などのハード主体のビジネスから、教育関係者、生徒、カシオが一体となって学びの質を高める「GAKUHAN」活動を基盤としたICT教育ソリューションモデルへの転換を目指しています。生徒一人ひとりに最適化された学習内容を提供するクラウド型学習サービス「ClassPad.net」はそのひとつで、専任組織を強化し、拡販を加速していきます。

### ■ サウンド事業

「ライフスタイルによりそい、人々の生活の中で楽器とのかかわり方を変革する」サウンド事業では、カシオ独自の市場で「Slim & Smart」という新たな価値軸をもった商品戦略を展開し、好評を博しています。現在はその中心となる「Privia」シリーズのラインアップ拡充によるブランド価値の向上に注力しています。また中長期的な視点で音にまつわる困りごとを解消し、人々に喜びを提供することで生活に貢献できるようなソリューションビジネスへと、新たな可能性の開拓に挑戦しています。

### セグメント別 営業利益



# 時計事業

## STATEMENT

### Discover Cues, Make Style

エキサイトの兆しを見つけ出し、  
ユーザーとともに発展させます。  
それによって、まだ見ぬ次のスタイルを創ります。



執行役員  
時計BU  
事業部長  
高橋 央

## 2030年に向けた基本方針(長期ビジョン)

### デジタルウォッチの進化に挑戦してきた歴史

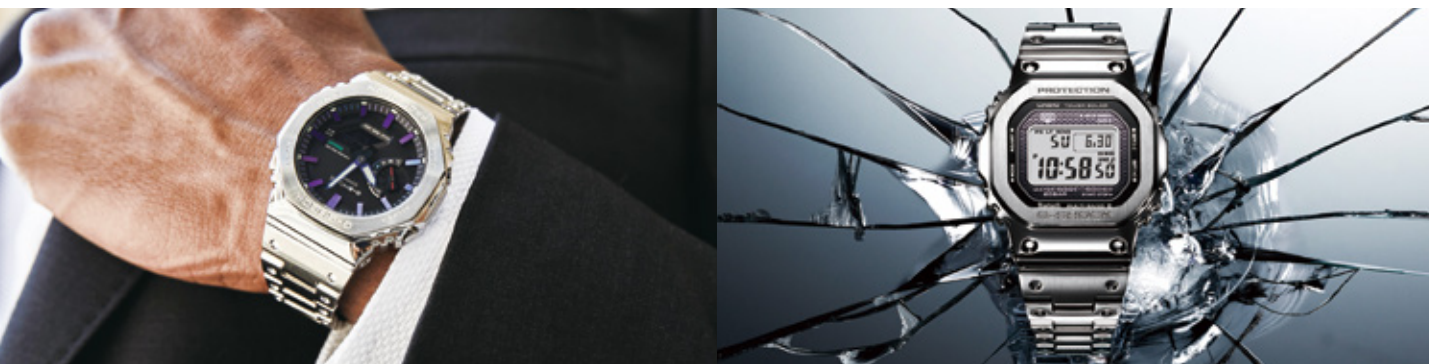
カシオの時計事業は、その創生期からデジタルウォッチの特徴を活かしながら、さまざまな機能開発に挑戦してきました。1974年、カシオ初の電子腕時計である「カシオトロン」の開発を皮切りに、ストップウォッチ操作から生まれた「フロントキーデザイン」、耐衝撃構造の追求から生まれた「八角形フォルム」、機能表示の「グラフィックフェイス」など、ユーザー視点で考えられた新たな機能の開発を通じて、カシオはそれまでの時計には無かった独創的なデザインカテ

ゴリを生み出し、さまざまなブランドを展開してきました。なかでもカシオを代表するブランドに成長したのが1983年に発売した「G-SHOCK」です。耐衝撃性を極限まで追求したユニークなフォルムが特徴のG-SHOCKは、ファッションやスポーツ、音楽など、時代を反映するカルチャーと融合することで独自の発展を遂げました。ユーザーの個性を際立てる新しいスタイルは、世界から注目を集めるブランドとして、誕生から40年が経過した今なお、独自の存在感を発揮し続けています。

### 時計事業の新たな価値軸の創造







### 「スマートウォッチ」がもたらす影響

腕時計は生活者のライフスタイルとともにあります。時代の中で変化するライフスタイルに合わせて、その形を変えながら進化を遂げてきました。

そして今、腕時計を取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。加速度的に進化し続けるデジタル技術は、デジタルウォッチの領域にも大きな影響を与えています。とりわけ象徴的な変化は「スマートウォッチ」の登場です。小型のタッチスクリーンとCPUを搭載した多機能な腕時計型ウェアラブルデバイスは、IoTの進展を背景に、腕時計の概念を変え、生活者のライフスタイルに変革をもたらしています。

### G-SHOCKのプレゼンスを高める「3つの指針」

こうした中カシオは、中長期的な視点に立ち、「ライフスタイルの変化」と「時計の未来」を見据えたビジョンと戦略を定めました。

時計事業の未来を語る上での最重要テーマは、コアブランドである「G-SHOCKの拡大」です。G-SHOCKの原点となる「タフネス」という価値を基軸として、市場の変化に合わせて新時代においても独自のポジションの確立を目指しています。

そのために、G-SHOCKはこれから成長に向けた3つの指針を追求していきます。1つ目は「スマートウォッチに影響されないプレミアムメタルラインの強化」です。プレミアムメタルラインによって高価格帯市場を狙い、他社には無

い特徴により独自のポジションの確立を目指します。2つ目は「G-SHOCKの土俵でのスマート機能の展開、差別化」です。長年培ってきたG-SHOCKブランドにスマート機能を搭載することで、既存のG-SHOCKファンだけでなく、完成された「時計」でありながらもスマート機能を求める新規ユーザーも獲得できると考えています。G-SHOCKが強みを発揮するスポーツ領域においては、心拍計測用の光学式センサーの搭載や、トレーニングの分析・管理までできるスマートフォン連携機能を備えるなど、技術、デザインの両面からさらなる価値を提供していきます。そして3つ目は「個性的なファッションライン商品の展開強化」です。ライフスタイルの変化を踏まえながら、個性的な商品開発に注力し、話題性を高めることでブランド強化を図っていきます。

### サステナビリティ時代に、求められる時計を

さらなる独自のポジションの確立に向けて、時計の「デザイン」「機能」「ユーザーコミュニケーション」の進化を図っていきます。例えば、ライフスタイルの変化として注目すべきテーマのひとつに「サステナビリティ」があります。従来カシオでは省電力技術を活用し長寿命の商品やソーラーパネルを搭載した商品などを提供しています。昨今、気候変動問題の深刻化やサーキュラーエコノミーシフトの進展などを背景に、購買行動において「エシカル消費」が定着し始めています。カシオでも、サステナビリティを重視した商品展開(例：バイオマス素材を採用した商品など)を強化し、新たなライフスタイルに向けた時計を提案していきます。

中期経営計画(2024年3月期—2026年3月期)

3つの戦略: 時計事業の収益力回復に注力

時計事業を取り巻く環境は現在、中国における景気減速の影響やスマートウォッチ需要の高まりなどを背景に大きな転換期を迎えています。

こうした事業環境認識に基づき、時計事業では、2026年3月期を最終年度とする中期経営戦略において、“収益基盤強化”の一環として、3つの大きな戦略で事業拡大を図ります。

① G-Premium商品カテゴリの事業拡大

G-SHOCKの高価格帯のメタル商品カテゴリを拡充し、広告宣伝を通じて収益力回復を図ります。G-SHOCKは、若い世代から大人まで世界中の多くのファンに愛されていますが、高価格帯マーケットにおいては、まだ大きな成長ポテンシャルを残しています。このマーケットにおいて、G-SHOCKのメタル製品の認知を上げるべく、コロナ禍で抑えていた広告宣伝を積極的かつ効果的に投下し、G-SHOCKブランドのプレゼンスの向上を図っていきます。

② インド・ASEANにおける事業拡大

成長著しいインドとASEANへのマーケティングを強化することで、市場における存在感を高めていきます。G-SHOCKの若者文化への訴求や、ユーザーと商品のタッチポイントの拡大に注力していきます。また、成長途上のエリアにおいては、比較的廉価であるCASIOブランド商品にも多くのポテンシャルがあり、各国の市場環境に合わせた最適なマーケティングや店舗展開を行い、事業最大化をします。

③ 直営店・直営ECの強化

直営での購入メリットを強化し、顧客の誘導に注力することで、直営店および直営ECを介した販売比率を高め、ブランドロイヤリティの向上を図るとともに利益率の向上を追求していきます。

そのほか、時計事業における将来の“変革・イノベーション創造”に向けて「VIRTUAL G-SHOCK」プロジェクトをはじめ、メタバース上のG-SHOCKワールドやNFTアートなど従来のG-SHOCKには無かった価値を創造し、新しいユーザー層に未知の体験を提供していきます。

課題	● 中国市場の減速 ● スマートウォッチ市場への対応				
中期経営戦略	● G-Premium商品カテゴリの事業拡大 ● インド・ASEANにおける事業拡大 ● 直営店・直営ECの強化				
経営指標 KPI		G-premium 売上構成比 <sup>※1</sup>	インド・ASEAN 売上構成比	D2C 売上構成比 <sup>※2</sup>	CASIO ID登録者数 (e-mail含む)
	23年3月期	15%	14%	7%	650万人
	26年3月期	30%	18%	12%	1,200万人

※1 G-SHOCK売上に対する構成比

※2 自社EC/直営店売上

## G-Premium商品カテゴリの 事業拡大

G-SHOCKの中でも、高価格帯のメタル商品カテゴリである「G-Premium」の販売拡大を推進します。「G-Premium」を取り扱うプレミアムカテゴリの店舗数の拡大を図るほか、ブランド認知度向上に向けた広告宣伝を強化。グローバルで継続的な広告展開や各エリアでの影響力の大きいアンバサダーの起用な

どに取り組んでいます。



「G-Premium」ブランドの認知度向上に向けて主要空港やテレビCMなどでの大型広告をグローバルに展開

## インド・ASEANにおける 事業拡大

グローバルにビジネスを展開する時計事業において、今後の成長ドライバーとなる可能性を秘める市場がインドとASEANであり、両市場における事業拡大を推進します。営業体制の強化に加え、両地域の市場特性を踏まえて、G-SHOCKを中心とするCASIOブランド商品展開の強化を図ります。また、メガインフルエンサーの登用、直営店や直営ECを通じたユーザーとの

タッチポイントの強化を図るなど、成長市場におけるブランドプレゼンスの確立を目指します。

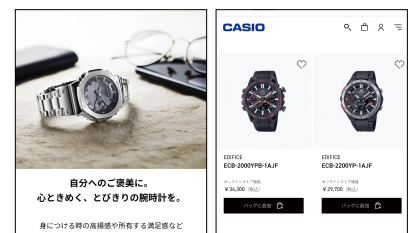


インド市場での拡大を目指し、ユーザーと製品の出会いの場を広げる専売店を新規オープンし店舗数を拡大

## 直営店・直営ECの強化

直営店および直営ECを通じた販売は、ブランドロイヤリティの向上だけでなく、利益率の向上にもつながります。直営店・直営ECを通じた販売を強化し、特に欧米における直営専属体制の早期構築に注力すべく、具体的には、直営EC専属体制を整備するとともに、EC運営・デジタルマーケティング体制の早期構築を図っていきます。また直営店限定モデルや新製品先行販売などの販売強化と、ターゲット別のマー

ケティング施策による直営店・直営ECへの顧客誘導強化により、ブランドロイヤリティの向上を図ります。



ターゲット別のマーケティング施策を実行し顧客誘導を強化する直営EC



# EdTech事業

## STATEMENT

### Boost Your Curiosity

「学び」の支援を行い、  
あなたの学びへの「好奇心」を高めます。



常務執行役員  
EdTech BU  
事業部長  
太田 伸司

## 2030年に向けた基本方針(長期ビジョン)

### デジタル技術を駆使して、 学びのかたちに革新を

EdTech事業は、「数」や「言葉」という普遍的概念をデジタル化することで「学びの現場」に変革をもたらしてきました。

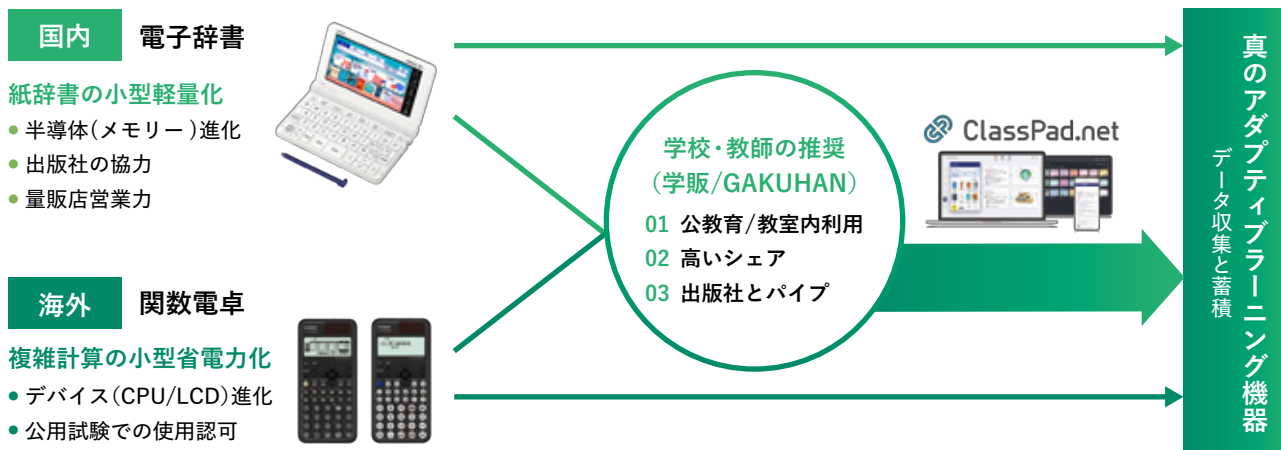
1972年、日本初の関数電卓「fx-1」の登場は、その後の数学教育に大きなインパクトを与えました。その後も、カシオは世界初となるグラフ関数電卓「fx-7000G」や世界各国の教育カリキュラムに対応した関数電卓「ClassWizシリーズ」などを開発。世界各国の教育行政に認められるデバイスの提供を通じて独自のプレゼンスを確立しています。また、電子辞書の領域でも、1981年に誕生した電子辞書第一号機

「TR-2000」を皮切りに、次々と革新的な製品を発表。独自の小型・薄型化技術をはじめ、音声圧縮技術やデジタル表示技術などを駆使して、ユーザーが便利に使える電子辞書を開発し、市場における確固たる地位を築いています。デジタル技術を駆使して、学びのかたちに革新をもたらすこと、それがカシオのEdTech事業の本質です。

### 学ぶ人・教える人とともに “学びの現場”をつくる喜び

「学びの現場」をつくるには、「学ぶ人(児童・生徒)」と「教える人(学校・教師)」、そして「学ぶためのツールをつくる人

## EdTech事業の新たな価値軸の創造





(カシオ)」の三者の協力が大切と考えています。カシオはこうした考えのもと、教育用ハードウェア・ソフトウェアを開発・提供しています。

こうした活動に加えて、カシオでは提供するツールを効果的に活用し学びの現場をよりよくするための「GAKUHAN」活動をグローバルに展開。関数電卓の知識を深め、授業で活用できるように教師へのトレーニングや教材の開発を行い、「学びの現場」の質的向上を支援しています。「GAKUHAN」は、教育関係者との信頼関係を築く地道な活動であり、EdTech事業のブランドを支える大切な活動なのです。

### 進化するICT教育。 胎動するアダプティブラーニング

「ICT教育」とは、これまでアナログで行っていた教育のデジタル化・ICT化を示す概念です。具体的には、電子黒板やパソコン、タブレット端末などのデジタルハードウェアやインターネットを介した学習支援ツール・ソフトウェアを活用し、教育の質的向上を図ることが期待されています。ICT教育は、欧米先進国を中心にグローバルに進展しており、世界各国の教育行政における中核的なテーマとなっています。日本では、2019年より文部科学省による「GIGAスクール構想」がスタート。全国の生徒一人に一台のパン

コン・タブレットと高速ネットワークを整備するプロジェクトが進展しています。

さらに、ICT教育のその先に「アダプティブラーニング(適応型学習)」が胎動しています。AIなどを活用し、生徒一人ひとりに最適化された学習内容を提供することで、より効率的・効果的な学習への期待が世界的に高まっています。

### ハード×ソフトによる ICT教育ソリューションへ

EdTech事業では、2030年に向けたビジョンとして、「公教育」領域の質的向上に資するICT教育ソリューションの開発・提供に注力。「教室内」で利用されるハードウェアとソフトウェアを組み合わせた高付加価値なソリューションを目指します。

日本国内は「ClassPad.net」を中心とし、高校生をメインターゲットとして、GIGAスクール構想の実現に貢献していきます。一方、海外においては「関数電卓」を中心とするICT教育ソリューション事業を強化。特に新興国の中学校・高校と新たに大学市場にも目を向け、ICT教育を支援していきます。また、胎動するアダプティブラーニングに対して、クラウド型学習サービス「ClassPad.net」を展開。真のアダプティブラーニングの実現に貢献していきます。

## EdTech事業

### 中期経営計画(2024年3月期—2026年3月期)

#### ハードウェアとソフトウェアを融合した ICT教育ソリューションのグローバル展開

EdTech事業を巡る事業環境は大きな転換期を迎えています。

世界的に教育がICT化へシフトする中、拡大する市場に数多くのプレイヤーが参入し、競争が激化しています。一方で、国内における電子辞書市場は少子化により規模が縮小しています。

こうした中EdTech事業では、中期経営計画において、「ハードウェアとソフトウェアを融合したICT教育ソリューションのグローバル展開」を戦略の中心に位置付け、「関数電卓」をキーデバイスとするグローバル戦略と、「電子辞書」をキーデバイスとする国内戦略を基軸として事業成長を目指します。

「関数電卓」においては、「New ClassWiz」をはじめとす

るラインアップを拡充し、ソフトウェアとの融合を図ることで、付加価値の高いICT教育を実現します。また、導入したハード・ソフトの「学びの現場」への定着を図るために、「GAKUHAN」活動にも注力。特に授業や試験で関数電卓の使用が認可されている国におけるソフト・ハード販売と「GAKUHAN」活動の強化を図り、新興市場におけるプレゼンスの確立を目指します。一方で、新興国における関数電卓ビジネスでは模倣品対策も重要なテーマです。対策重点エリアを特定するとともに知的財産戦略の強化を図り、正規品へのシフトを促していきます。

「電子辞書」は、GIGAスクール構想が進展する日本国内市場において、電子辞書「EX-word」とクラウド型学習サービス「ClassPad.net」を融合したICT教育ソリューションビジネスを強化。営業体制は専任部隊を強化し、「ClassPad.net」の拡販を強化していきます。

課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内電子辞書市場の規模縮小</li> <li>● 教育ICT化普及加速による競争環境激化</li> </ul>	
中期経営戦略	国内   アプリ辞書戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電子辞書(EX-word)とアプリ(ClassPad.net)の学習データ同期によるアプリ事業の拡販</li> <li>● 営業体制再編によるアプリ事業(ClassPad.net)拡大体制の構築</li> </ul>
	海外   関数電卓戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利益率の高い新機種(New ClassWiz)の拡販</li> <li>● 新興国GAKUHANによる関数電卓解禁国拡大と定着</li> <li>● 模倣品対策エリアの特定と正規品シフト施策</li> </ul>
経営指標 KPI	関数電卓販売台数	ClassPad.net導入校
	23年3月期	2,220万台
26年3月期	2,730万台	1,750校



国内 | アプリ辞書戦略

クラウド型学習サービス  
「ClassPad.net」を核とする  
アプリビジネスを  
成長ドライバーに

新型コロナウイルス流行に伴う学校での対面販売会の機会の減少、「GIGAスクール構想によるICT化」を背景に国内電子辞書市場は過去3年間で縮小傾向にあります。こうした事業環境を踏まえて、カシオでは「電子辞書ハードウェアの中期的な回復」と「アプリビジネスの定着」に向けた成長戦略を展開していきます。

従来型の電子辞書から全教科に対応する教育ツールへと進化を図っていきます。一方、アプリビジネス戦略の核となるのがクラウド型学習サービス「ClassPad.net」です。総合的な学習ア

プリである「ClassPad.net」の特徴を活かして、コンテンツやツールとしての機能を強化し、国内のICT教育市場における新しいブランド確立を目指します。



オールインワンのICT学習アプリ「ClassPad.net」

海外 | 関数電卓戦略

新興国の中学・高校と  
新たに大学市場にも  
目を向けビジネスを強化

ポストコロナ期を迎え、関数電卓市場では、ICT教育の需要が高まっています。こうした中、カシオでは、新興国の中学・高校と新たに大学市場にも目を向け、ビジネスを強化していきます。「GAKUHAN」を加速させ、試験認可の獲得など、新規需要を創造していきます。また、継続的な需要確保のために、推奨教師のネットワークを拡充すべく、「教師とのつながり」をデジタル化し、周辺への波及効果を検証していきます。

また、これらの市場に対して、カシオ

は「New ClassWiz」のラインアップの拡充を図るほか、ソフトウェアビジネスとしてe-ラーニングアプリ連携と電卓エミュレータ(補助ツール)を活かし「GAKUHAN」活動を強化していきます。



操作性を追求したUIと、充実した機能をもった新世代関数電卓「New ClassWiz」

## サウンド事業

### STATEMENT

## Sound for Soulful Living

新しい音体験を創り  
あなたの生活に「よろこび」をもたらします。



執行役員  
サウンドBU  
事業部長  
前田 卓紀

### 2030年に向けた基本方針(長期ビジョン)

#### 「誰もが簡単に音楽を楽しめる楽器をつくりたい」

カシオのサウンド事業のはじまりは、「誰もが簡単に音楽を楽しめる楽器をつくりたい」という、樫尾四兄弟のひとりで発明家の樫尾俊雄が若かりし頃から抱いてきた夢でした。1980年にカシオの電子楽器第一号となる「Casiotone201」を開発し、その夢は形になりました。その後、カシオは電子キーボードやシンセサイザー、デジタルピアノ、デジタルギター、デジタルホーンなどの電子楽器を形にしていきました。カシオは、誰もが音楽を身近に感じて楽しめるように「音」にまつわるデジタル技術を進化させ、演奏する楽しさと喜びを拡げてきたのです。

樫尾俊雄が抱いた夢、そこに込められた想いは今もなお、カシオのサウンド事業の根底にある大切な事業理念として受け継がれています。

#### ライフスタイルによりそい、人々の生活の中で楽器とのかかわり方を変革する

「音楽は人生に彩りをもたらし、暮らしを豊かにしてくれる」と私たちは信じてやみません。

そこでカシオは、「ライフスタイルによりそい、人々の生活の中で楽器とのかかわり方を変革すること」を戦略指針として掲げました。

いつでも、どこでも、楽器を楽しんでいただけるように、インテリアにも馴染むデザイン・カラーやコンパクトで可搬性の高いラインアップを充実。さらに、だれでも気軽に楽器

を楽しんでいただけるように、多彩なアプリ開発も強化していきます。楽器をもっと身近な存在にし、カシオが提唱するEnjoymentマーケットの創造に挑戦していきます。

また、楽器市場の背景には、少子化の影響による低年齢層の演奏者人口の減少や、過去に楽器を演奏していたが現在は演奏していない「休眠演奏者」の存在などがあります。こうした演奏人口動態を踏まえてカシオは、楽器ビジネスにおいて、人々のライフスタイルによりそいながら、楽器演奏の楽しみ・喜び・豊かさを提供できるようにしていきます。

#### 「Slim & Smart」を商品コンセプトとして成長戦略の核に

「誰もが楽器演奏を身近に楽しむ“Enjoymentニーズ”」を掘り起こすために、カシオが掲げた商品コンセプト、それが「Slim & Smart」です。ライフスタイルに調和する「スリムでスタイリッシュなデザイン」と多様な音楽を実現する「スマートな機能性」を併せもつ新しいタイプの楽器を提案することで、演奏する喜びを再び身近に感じていただくことを目指しています。2019年にスタートしたこの「Slim & Smart」戦略は着実に前進。「Casiotone」「Privia」をコアブランドとして製品ラインアップの拡充を図りながら、ブランドプレゼンスは高まってきています。

今後は、ハードの進化のみならず「人と音楽と楽器をつなげるために必要な新しい技術」を取り入れ、新しい楽しみ方を提案していきます。例えば、「音楽好きが集まり、ユーザー同士でのコミュニケーションが生まれるパブリックな音



楽仮想空間」の提供など、新しい時代の音楽の喜びの創出を目指します。

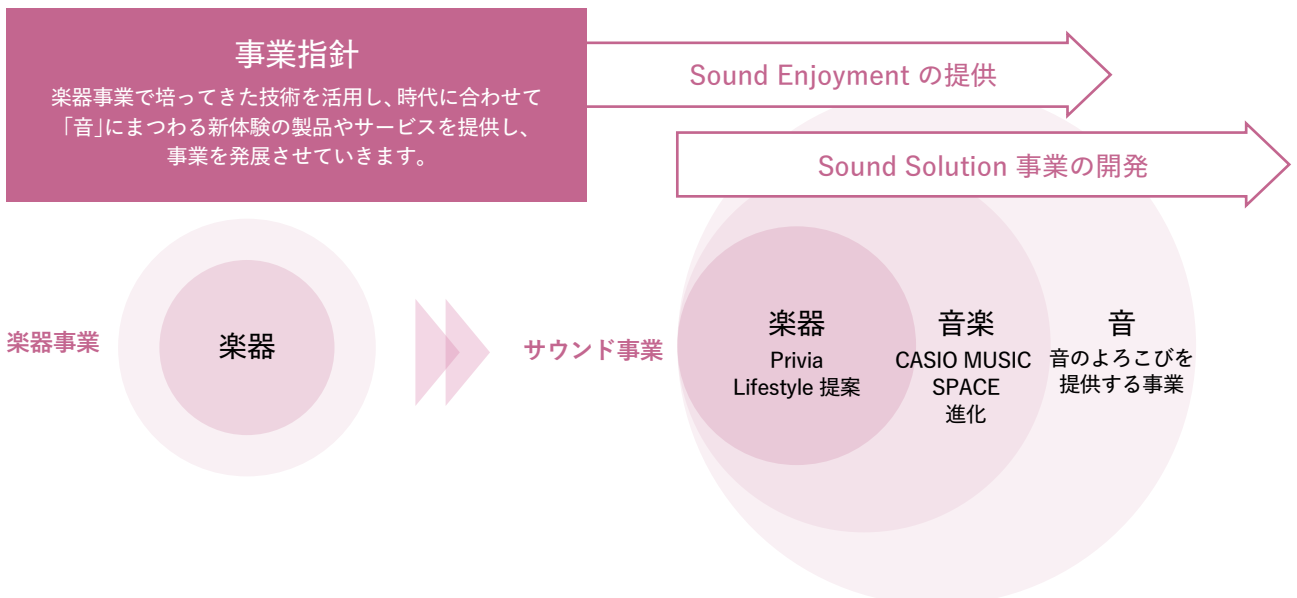
### Sound EnjoymentとSound Solutionの提供へ

カシオのサウンド事業の歩みは、「音にまつわるデジタル技術」を進化させ、演奏する楽しさと喜びを上げてきた歴史です。そしてカシオはこれから、歴史の中で培ってきた技術をもっと柔軟に活用・応用することで、これからの時代に新たな喜び・豊かさをもたらす製品・サービスの提供を目指し

ます。事業ドメインも「楽器」から「音楽全般」へ、そして「音に関するあらゆる領域」への拡大を図っていきます。

具体的には電子楽器をビジネスの核としつつ、音楽系アプリビジネスの強化や、音自体のデジタル制御によって、音にまつわる困りごとを解消し、人々に喜びを提供することで生活に貢献できるようなソリューションビジネスへと、新たな可能性の開拓に挑戦していきます。テーマは「Sound EnjoymentとSound Solutionの提供」。新しい時代に求められるカシオらしいサウンドビジネスの確立を目指します。

### サウンド事業の展望





中期経営計画(2024年3月期—2026年3月期)

Priviaのブランド認知・拡大を徹底し  
新たな価値軸として確立

サウンド事業を取り巻く事業環境は近年、厳しい状況にあります。少子化の影響による低年齢層の演奏者人口の減少や、原材料や物流費の高騰により収益性は近年、低下傾向にあります。また、コロナ禍に高まったいわゆる「巣ごもり需要」については、ポストコロナ期を迎え、落ち着きを見せ始めています。

こうした中、サウンド事業では、中期経営戦略において「Priviaを中心に、ライフスタイル提案を基盤とした独自のマーケットポジションの確立」「Slim & Smart戦略を軸とし

た市場拡大および事業体質の強化」の二つの指針を掲げています。

現在、Priviaブランド向上に向け、最上位機種PX-S7000を中心とした「Privia Upper Gradeシリーズ」のプロモーションをグローバルで強化。今後、2024年のPrivia20周年に向けて新商品を発売し、各種キャンペーンの展開やインテリアブランド、大手流通との協業やアーティスト・インフルエンサーを起用したプロモーションなども並行して企画しています。これらの実績を積み上げていき、カシオがつくるEnjoyment市場の拡大へとつなげていきます。

課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料や物流費高騰による収益性の悪化</li> <li>● 巣ごもり需要後の需要減速</li> </ul>			
中期経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Priviaを中心に、ライフスタイル提案を基盤とした独自のマーケットポジションの確立</li> <li>● 「Slim &amp; Smart」戦略を軸とした市場拡大および事業体質の強化</li> </ul>			
経営指標 KPI		Privia Upper Grade 販売台数	Privia Upper Grade 売上構成比	「Slim & Smart」 売上構成比
	23年3月期	8千台	5%	57%
	26年3月期	↓ 2万2千台	↓ 9%	↓ 60%

Priviaを中心に、  
ライフスタイル提案を  
基盤とした独自の  
マーケットポジションの  
確立

Enjoyment市場を創出、拡大し、プレゼンスの確立を目指して事業展開する戦略商品となるのが「Privia」シリーズです。「Privia」シリーズのコンセプトは「時代とともに進化するピアノ」。自分のライフスタイルに合わせ自由なスタイルを楽しめる新しいタイプのデジタルピアノです。トップモデルのPX-S7000は高い演奏性と表現力のもとより、360度どこから見ても美しい全周デザインやインテリア・ライフスタイルと溶け込むカラーバリエーションなどユーザーのライフスタイルを彩るスタイリングデザインにも大きな特徴があります。

流通においてもPriviaの世界観を

表現した売り場デザインを展開。また、アパレルの世界で用いられるような「STYLE BOOK」を発行し、Priviaのある生活を提案するなど、楽器の範ちゅうにとどまらないライフスタイル提案を通じて、さまざまなEnjoyment体験を提供していくことで、サウンド事業の新たな可能性を拓いていきます。



カシオ独自の最先端サウンドテクノロジーと洗練されたデザインを兼ね備えたデジタルピアノ「Privia」

「Slim & Smart」戦略を  
軸とした  
市場拡大および  
事業体質の強化

既存の鍵盤楽器市場における継続的な事業推進とともに、「自身や仲間と演奏を楽しむこと」を目的とする消費者の期待に応える商品やサービスの開発、並びにそれを普及させるプロモーション活動により軸足を置いています。

演奏や音楽をもっと自由に・もっと気軽に・もっと身近に楽しむ暮らし、そういったEnjoymentニーズを具現化し、拡大していくのが「Slim & Smart」商品群です。

サウンド事業では、Privia最上位機種であるPX-S7000をメインとするPrivia Upper Gradeシリーズを中心に、

「Privia」「Casiotone」「CELVIANO」の各ジャンルでも「Slim & Smart」戦略をベースとした高付加価値を生み出すラインアップを徹底して拡充し、市場拡大と事業体質強化を図っていきます。

同時に「Slim & Smart」戦略で、事業構造改革としてサプライチェーンの抜本的な強化に取り組み、製品設計のコンパクト化による物流コストの低減、モデル最適化による原価低減を推進、高付加価値ラインアップの強化、さらに生産の自動化およびスマートファクトリー推進による生産効率向上に取り組み、収益性の向上を図っていきます。

## システム事業

### STATEMENT

事業者の困りごとによりそう  
カスタマーサクセスの実現。



執行役員  
システムBU  
事業部長  
藤井 茂樹

### 基本方針

#### お客様に最適なソリューションを提供し、 カスタマーサクセスを実現する

システム事業は、さまざまな業種のエンタプライズ企業や小規模事業者・店舗向けに各種ソリューションを展開。そのお客様にて発生するビジネス課題によりそい、ハード・ソフト・サービスを組み合わせ、最適なソリューションを提供し、導入からサポートまでよりそうことで、業務の効率化や生産性の向上など、お客様の経営戦略を継続的にサポートしています。

長年の課題である収益性の改善については、事業の選択と集中を進め、抜本的な事業構造の改革に着手しました。特に、ハードウェアからソフトウェアへの転換、商品の売り切り型からリカーリング型のサービスモデルの構築などビジネスモデルの移行に注力しました。並行して費用構造の見直しや拠点・人員最適化などを進めており、事業運営体制を整えています。これによって成長分野にリソースを集中し、収益性の改善を図っていきます。

さらに今後、当社が長年にわたり培ってきた顧客資産や流通資産をベースに、カスタマーサクセスを実現し、事業者や実際の利用者までもが笑顔になれるようなサービスを展開することで、リカーリング型の事業モデルを確立していきます。

ハンディターミナル分野では、さまざまな業種におけるエッセンシャルワーカー向けの生産性向上ソリューションに注力するとともに、無駄のない“リーンなアカウント営業体制”への再編と効率化による収益改善を図っています。

また、電子レジスター分野では、コロナ禍による環境変化やインボイス制度施行を契機に、キャッシュレスサービスなど店舗のDX化を支援するサービスにシフトし、ビジネスモデル転換を加速させていきます。

さらに、小規模事業者向け経営支援分野では、法や社会環境の変化に伴う需要回復により、安定した収益を確保。さらに、既存の顧客基盤を活用し、周辺領域の受発注業務を効率化する新たなサービスの提供を進めていきます。



個店のキャッシュレス決済を支援する「EZネットレジ・キャッシュレスサービス」



事業戦略

# Nextコア事業



## 基本方針

### アイデア創出から出口戦略まで 一連のシナリオを描き、次のコアを創出

これからの新規事業創出に向けて、技術やノウハウなどの資産を活かし、マーケティングシナリオを描いていきます。また、全体の予算枠を設定し、ステージゲート制度をもとに厳格に審査し、しっかりと事業化の可否を見極めながら、次のコア事業になるよう育てていきます。

### HRソリューション

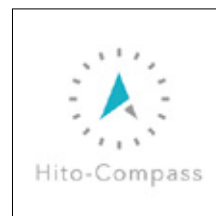
2023年度から「HR(ヒューマンリソース)ソリューション」をNextコア事業と位置付け直しました。

そのひとつであるクラウド型人財マネジメントソリューション「Hito-Compass」は、従業員の自律的な成長と企業における人財の活用を支援する人財マネジメントシステムです。特に、従業員を起点とした情報蓄積に注力し、保有スキルやキャリアプランなど組織が求める人材像を示す仕組みを整えることで、従業員の自律性を促します。これにより企業と従業員双方の持続的な成長を実現し、人的資本経営の実践、自律人材育成の実現を支援します。さらに、人事部門向けの業務ソリューションと連携し、効率的に企業が必要とする総合的な人財データベースを確立します。今後、本システムで、成長性の高い人財マネジメント市場でのポジションを確立していきます。

### 画像診療イノベーション

医療分野では、高齢化に伴って医療需要が増加する一方、都市部で受けられる診療が地方では受けられないといった医療拠点へのアクセス障壁、さらに専門医の不足などによる医師の偏在が長年の課題となっています。

これらの医療格差を補完するため、カシオは病気の早期発見につながる“質の高い医療”を支援することができ画像診療イノベーション「D'z IMAGE」の提供を開始。診療用の専用カメラを使用することで、皮膚がん・子宮頸がんの可能性を判定することができます。また、将来的にはAIによる画像診断サポートサービスを拡大することで、医療分野での存在感を高めていきます。



最新の従業員データを管理できる人財データプラットフォーム「Hito-Compass」



医師の知見とカシオ独自のカメラ技術で実現した「ダーモカメラDZ-D100」

# コアブランドの確立を支える 経営資本・事業基盤の強化へ

2030年までに新たな価値軸となるコアブランドを確立し企業価値を最大化するため、  
全社基盤を再構築する基盤戦略を「重点戦略」の柱に据えています。  
サステナビリティ経営を土台とし、DX、技術、人材の側面から基盤強化を進めることで  
コアとなる戦略を支えていきます。

コアブランドの確立を支えるために  
技術・人材・DXによるバリューチェーンの強化に注力

## 新たな価値軸を 創造し続ける『技術』

- 消費者行動に基づくエンジニアリング  
(マーケティング視点でのエンジニア教育)

## 『DX』による バリューチェーン改革

- D2C・OMO強化に向けたインフラ投資
- 製品ライフサイクルのプロセス改革

## 『人材』の活性化

- 社員の自律性育成
- DXスキルの向上

## 持続可能な社会への 貢献を実現する サステナビリティ経営

## 基盤戦略 01

# 『DX』によるバリューチェーン改革

ユーザー中心のバリューチェーンを実現し  
高付加価値を提供し続ける企業となる。

デジタル統轄部  
統轄部長  
虻川 勝彦



### プロダクトアウト型ではなく ユーザー起点のバリューチェーンを構築する

カシオは、これまで「良いモノを作れば選んでもらえる」という考えから、プロダクトアウト型の開発・生産に取り組んできました。バリューチェーンのモデルも川上から川下へ一方通行で流れていくプロダクトファーストでした。

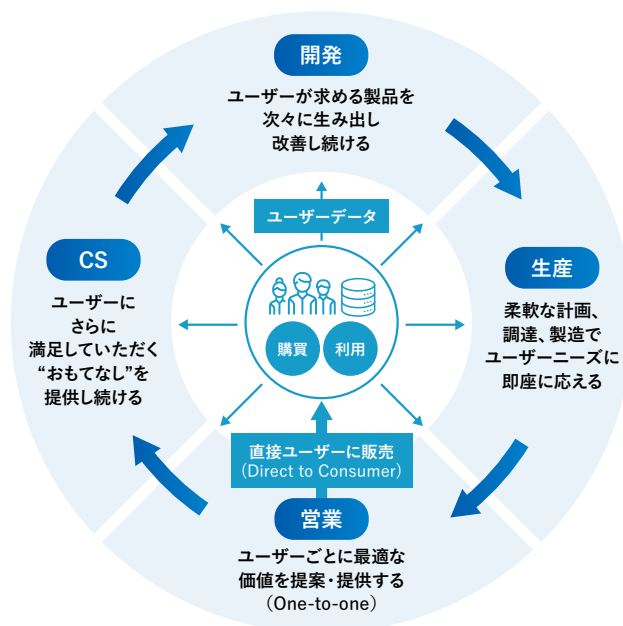
しかし、デジタル社会を迎えた今、消費者は日常的にスマートフォンなどを使って、新しく生まれるさまざまな情報や知識とつながっており、従来の方法ではお客様にご満足いただける価値を提供するのが難しい状況になっていました。加えて、これまではご購入いただいた後のユーザーとの接触があまりなく、カスタマーサクセスの実現や顧客ロ

イヤルティの向上が十分に行えていないという課題もありました。これがコロナ禍に減収減益に陥ったことのひとつの要因でもあると捉えています。

この状況を抜本的に変えるために全社的に始めた取り組みが「DXによるバリューチェーンの改革」です。私たちが目指すべきDXは、従来のようなプロダクトアウト型ではなく、ユーザー起点ですべての事業活動が成り立つ「ユーザー中心のバリューチェーン」です。そのため現在は、開発、生産、営業、CSなど部門ごとに分断していた業務プロセスやデータ、情報システムなどをシームレスにつなぎ直す改革プロジェクトを進めています。

また、この改革に先んじてデジタルに関連する組織体制

### カシオが目指すべきDX



カシオとユーザーが直接つながり  
ユーザー起点で  
すべての事業活動が成り立つような  
「ユーザー中心の  
バリューチェーン」を  
構築する

## 『DX』によるバリューチェーン改革

も整えました。従来は、デジタル活用を担う部署として情報開発部とデジタルマーケティング部が別々に存在していましたが、全社横断で横串を通して事業変革を進めるべく、2021年4月に両部署を統合し、DX戦略推進を担う「デジタル統轄部」を新設しました。IT部門とマーケティング部門が統合したことで“ユーザーや顧客”を常に意識したデジタル戦略の立案が進むようになりました。

### 「攻め」と「守り」の両面から デジタル化を加速させる

DXを推進していくために、「守り」にあたる基盤領域ではクラウド化とともに新しいデジタル技術を積極的に取り入れ、“事業変革に迅速に対応できる組織横断的なインフラづくり”に取り組んでいます。代表例としては、クラウドによるシステムのスピーディな導入やガバナンスの強化、ノウハウの共有などを推進する組織(CCoE※)の設立や、ゼロトラストネットワークの導入に取り組むなど、国内外に対するITガバナンス強化に努めています。

一方、「攻め」にあたる活動領域では、開発、生産、営業、CSを横断する業務プロセスをシームレスにつなげることで製品やサービスを効率的に生み出せるイノベーションを創出していきたいと思っています。同時に、各業務においてもデジタル化を進めるためのさまざまな施策に取り組んでいます。

開発DXについては、従来、品目ごとに組織が縦割りになっており、同じ設計部門でも担当する品目が異なると使用しているCADも異なる場合がありました。この縦割りを打破し、設計システムを統一することができれば、あらゆる開発データが共有可能になります。重複する機能については共通化し、開発にかかる期間を短縮することで開発効率を高める取り組みを進めています。

生産DXについては、販売計画から調達、製造、物流などの業務領域において、プロセスのデジタル化・データ化を進めて、昨今の厳しい外部環境の中(調達難、原価高騰、カントリーリスクなど)レジリエントなサプライチェーン基盤の確立を目指します。お客様の声を製品開発に活かし、お客様が欲しいタイミングで製品をお届けできるように、リードタイムの最適化を図っていきます。

営業DXについては、ユーザーと直接つながることができるデジタル接点の拡充を始め、さまざまなタッチポイントを強化していきます。タッチポイントで得られる大切なデータをしっかり守りながら、目的にそって有効活用して顧客理解を深め、適切な製品やサービスを提供することを目指します。

CS DXについては、お客様からのお問い合わせや製品の使用データなどを分析・共有することで、製品やサービスを改善するとともに、お客様情報の活用を通じて満足度の向上を目指します。

このようなデジタル化の取り組みやバリューチェーン全体をつなぐDXはまだ試行錯誤の段階ですが、D2Cの例として「MY G-SHOCK」の展開や、ID共通認証基盤として「CASIO ID」を展開することで顧客体験向上の成果も出つつあります。今後もさらなる成果を出すべく改革を続けていきます。

※Cloud Center of Excellenceの略

### DX人材の育成と 社員のノウハウ+生成AIの活用を目指す

DXを推進するためには、目的達成のために手段であるデジタルを最大限活用できるよう社員に対する教育が大変重要となります。今後は、開発系のエンジニアにはクラウドやAI、セキュリティなどの専門的な教育を、各部門にはまずDX推進者として必要なスキルとマインドセットの教育をセットで行い変革にチャレンジできる人材を一定教育でいき、全社的にDXに取り組んでいく人的基盤づくりに取り組みます。全社教育としては、データやアプリを自ら活用できる基礎教育を進めていきます。

また、コミュニケーション/コラボレーション基盤の再整備もすすめ、従業員同士が組織の垣根を超えてノウハウを共有できるようなプラットフォームと文化づくりにも取り組むとともに、合わせて生成AIによるナレッジの活用と生産性や付加価値向上にも取り組んでいきます。

DXは事業そのものの変革ですので、今後私たちが目指すDXの実現に向けてDX戦略の解像度を高め、全社一丸となってカシオのビジネスのあり方やプロセスを見直し、ユーザー中心のバリューチェーン構築を実現することで、新たな価値の創造に挑戦していきます。



# Topics DXによる新たな取り組み

## “One to Oneのモノづくり”を実現する「MY G-SHOCK」

MY G-SHOCKは、好みのパーツを選んで「自分だけのG-SHOCK」を作ることができる当社ECサイト独自のサービスです。パーツの組み合わせは100億通りにおよび、オーダーメイドに対応するため注文と製造を円滑に結び付けることができるシステム構築や製造ラインの立ち上げなど、さまざまなDXの取り組みを実施しています。また、お客様のお手元に届くまで購入時のワクワク感を維持していただけるよう、製造や流通の経過を適宜メールでお送りしています。このサービスを通じて、一人ひとりに合わせたユーザー体験を提供し“カシオのファン”を増やしていくとともに、蓄積したお客様の好みや価値観を起点とした新しい製品・サービスの開発に取り組んでいく予定です。

### MY G-SHOCKの流れ

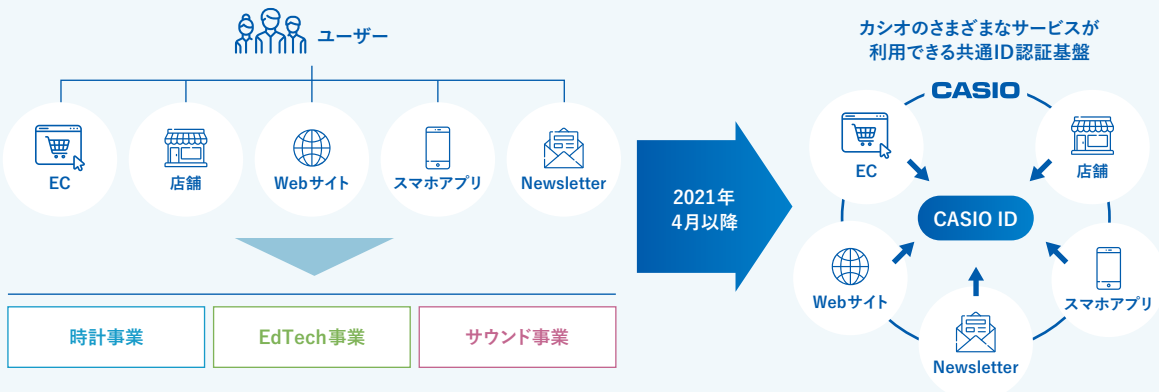


## さまざまなサービスIDを集約する「CASIO ID」

カシオでは、これまで同じお客様でもサービスごとに異なる会員IDを使用していたため、購買記録やサービス利用記録が分断されているという課題がありました。そこですべてのお客様情報を集約するため、2021年4月に新会員サービス「CASIO ID」を開始。お客様のご了解のもと情報を統合することで、製品のお買い上げ状況や問い合わせ内容を一元的に把握できるようになりました。複数のサー

ビスをひとつの会員IDで利用できる利便性についてご好評をいただき、2023年8月時点で約230万人のお客様にご登録をいただいています。今後は、ご購入いただいた製品などに関するデータ分析を実施し、気に入っていただける可能性が高い別の事業の商品を的確にレコメンドするなど、お客様情報の保護を大前提にお客様に有益なサービスの提供に取り組んでいきます。

### お客様情報の収集方法



## 『DX』によるバリューチェーン改革



### お客様に喜ばれる 価値ある商品を開発する

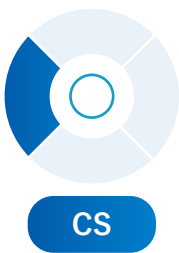
常務執行役員 開発本部長  
河合 哲哉

開発

これまでの開発工程は、各種技術が特定の製品に特化した属人化した流れとなっており、さまざまなリスクに応じたレジリエンスの向上も重要課題でした。

こうした状況を変えるため、共通の設計データを資産として活用するためのPLM(製品ライフサイクル管理)の導入や、品目ごとに異なっていたCADの統一・刷新を進めています。また、試作や実験に代わってコンピューター上でさまざまなシミュレーションができるCAE(Computer Aided Engineering)も積極的に活用しています。

これらをベースにしながら、今後は設計データを共有するための統合デジタルデータベースの構築をはじめ、設計精度を高めるフロントローディングの確立やAI処理の活用など、お客様に喜ばれる価値ある商品を生み出す環境構築を目指していきます。



### デジタルの タッチポイントを活用し、 品質向上を目指す

常務執行役員 CS本部長  
樫尾 哲雄

CS

近年は社会のデジタル化が急速に進んだ影響で、お客様がインターネット上で多くの情報を集め、その情報をさまざまなコミュニケーション手段で発信・共有するようになっていきます。こうした中でお客様の満足度をより向上させるためには、ネット上のデータを取得・分析し、お客様のご意見や価値観を把握して製品・サービスに活かすことが欠かせません。

現在、当社では大きく2つの施策に取り組んでいます。

1つは、お客様が問題を解決する際に掛かる手間や時間を最小化するための取り組みです。具体的には、お客様相談窓口へのリアルタイムチャットやAIチャットボットの導入、Web通話を用いたリモートサポートなど、デジタルのタッチポイントを拡大しています。

もう1つは、お客様の声を収集・分析するための基盤の構築です。データベースに集まったお客様の声をもとにグローバルかつ迅速に他部門と連携した改善活動に取り組み、製品・サービスの品質向上を目指しています。



生産

## サプライチェーン全体の DX改革により レジリエントな生産基盤を 確立する

執行役員 生産本部長  
福士 卓

お客様一人ひとりに向けたパーソナルな製品を、フレキシブルかつ迅速に供給するため、「サプライチェーン改革」と、スマートファクトリー化を軸にした「生産拠点改革」に取り組んでいます。

サプライチェーン改革においては、2023年度中にバリューチェーン全体をつなぐプラットフォームを整備し、社内・外のデータを連携させる計画です。これによって、調達・生産・物流のリアルタイムな連動による出荷精度の向上を目指します。

生産拠点改革では、山形のマザー工場が主導する形で各生産拠点のスマートファクトリー化に取り組んでいます。AIやIoTを駆使し、全拠点の生産と品質に関する情報をリアルタイムで連携させることで、各業務プロセスの品質向上と生産効率の最大化を目指します。

加えて、さまざまなリスクに柔軟に対応すべく、サプライチェーンと生産体制のレジリエンス向上にも取り組みます。



営業

## DXを活用した Data-Driven Marketing & Salesの革新を進める

常務執行役員 営業本部長  
伊東 重典

マーケティング戦略はもとより、営業戦略構築をしていく上で、DXを活用し、より精度の高いData-Drivenによる戦略構築、STP\*企画、ブランディング、商品戦略を含むマーケティングを実践していきます。DXを活用したターゲットユーザーの効果的な絞り込み、商品評価およびフィードバックのサイクルを仕組み化し、迅速に実行していきます。

当社は時計、電卓、楽器など専門性があり多様な製品群を有し、オンライン、オフライン問わず世界中の多くの流通（パートナー）とのつながりを構築してきました。ブランド価値を上げる有力なパートナーとはさらに関係を強化していくべきだと考えています。さまざまなユーザーデータだけでなく、各パートナー、教師ネットワークを通じた膨大なユーザーのフィードバックを統合したカシオならではの、といえるデータ構築、分析が出来る仕組み(DX)を進めています。その仕組みを活用することで、顧客体験のさらなる向上によるカシオブランドの強化、カシオと有力パートナーがともに成長していけるData-DrivenによるMarketing & Salesの革新を行っていきます。

\*Segmentation、Targeting、Positioningの略

## 新たな価値軸を創造し続ける『技術』

これまで培ってきた独自の技術資産と  
新しいアプローチを組み合わせ、  
オンリーワンのポジション確立を目指します。

常務執行役員  
開発本部長  
河合 哲哉



### ユーザーニーズに立脚した価値創造を目指す

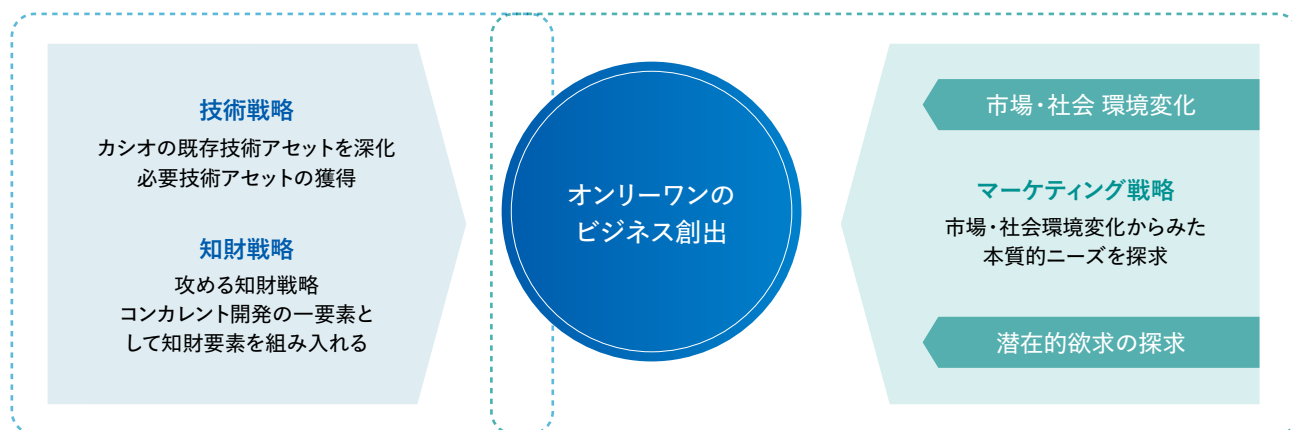
現在は、将来の予測が困難である「VUCA時代」だと言われます。VUCAとは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)という4つの単語の頭文字をとった言葉です。

このVUCA時代に価値創造を目指す場合、従来のような「良いモノを作ればお客様が買ってくれる」というプロダクトアウト型のスタンスでは、早晚上手くいかなくなります。まずはユーザーニーズに立脚することからスタートすることが欠

かせませんし、時にはユーザー自身が気づいていないニーズの発掘も必要になります。

これを実現するためには、既存技術の進化と斬新な新技術の開発を両輪で進める「技術戦略」と、現場によりそう攻めの「知財戦略」に、「マーケティング技術」を組み合わせた総合的なアプローチが欠かせません。当社がこれまで培ってきた独自のアセットを活かし、そこに新しいアプローチを取り入れていくことで、オンリーワンといえるポジションの確立を目指します。

### 技術・知財戦略とマーケティング戦略を融合したアプローチ





## 技術戦略

### 開発スピードの加速と新たな価値軸の創出

具体的な技術戦略としては、2つのポイントを重視しています。1つは、開発スピードを速めることです。昨今の世の中の急速な進化に、当社も追い付き、追い越していく必要があります。もちろん、以前から開発スピードを速めることは意識してきましたが、「一つひとつを丁寧に作り込んでお客様にアプローチする」という従来のモノづくりのやり方では、これ以上速めることは難しくなっていました。近年は、素早く商品やサービスを世に出し、そこからアジャイルに改良していくという手法が広がっています。当社としても、今後はそういった方法を積極的に取り入れていく考えです。

もう1つは、新たな価値軸を早期に創出することです。現在の主軸といえる時計や教育関係、楽器などのビジネスはある程度成熟しており、これらの事業のみで今後も継続して成長するのは難しく、今までの延長線にはない新たな価値を、素早く提供することが必要になっています。

ただし、「新たな価値の提供」を目指す上で、まったく新しいことをやらねばならない、ということではなく、既存の主要事業の中にも我々が気づいていない潜在的なニーズがまだまだあるはずです。さまざまな可能性を考慮し、早い段階から2030年以降の新たな事業の柱となり得る「新規事業の種」を見つけていく所存です。

### ハードウェアと継続的なソフトウェアサービスのセット提供にシフト

当社の技術的な強みとして、まず、堅牢性・小型化・低消費電力といった独自性を有するハードウェアの開発技術があります。そして、そのハードウェアをお客様が快適に使いこなせるように動作させる、組み込みソフトウェアの開発技術も大

きな強みとなっています。多くの方から「使いやすい、親しみやすい」とご評価いただいている当社製品独自のUX(ユーザーエクスペリエンス)は、この技術によって実現しています。

今後注力することとしては、魅力あるハードウェアとサブスクリプション型のサービスを組み合わせて提供する、「SaaS Plus a Box」に必要な技術の強化が挙げられます。当社はこれまで、ハードウェアの売切り型ビジネスに比重を置いてきました。しかし昨今の状況を考えると、今後はハードウェアと継続的なソフトウェアサービスのセット提供にシフトしていく必要があります。引き続き、製品を購入いただいたお客様とつながり続けるためのソフトウェアサービスまでのトータルな開発を強化しながら、スマートフォン向けのアプリ開発などについても、開発力を高めていきたいと考えています。

現在大きな注目を集めている生成AIについても、研究を進めています。生成AIそのものというより、既存の生成AIをいかに上手くかつ素早く活用し、当社の製品やサービスの魅力を高めることができるか、という観点で、技術開発に取り組んでいるところです。

製品に取り入れる要素技術の開発においても、新しい取り組みをスタートしています。新たに、技術探索を主とした「種まき」、技術が実を結びそうだと判断できた場合の「育苗」、技術を特定のビジネステーマと紐づけることができた際の「事業化」という3つのステップを設定し、それぞれの情報を共有しています。今回、情報共有と、出口までを意識した3つのステップを明確に設定したことで、事業化につながる要素技術開発をこれまで以上に効率的に行うことができます。開発した要素技術を取り入れた製品やサービスがより多く世の中に出回るようになれば、開発者のモチベーションがさらに高まるなど、良い循環が生まれていくはずですよ。

## 新たな価値軸を創造し続ける『技術』

### 既存事業と新規事業の開発を1つの組織に統合

新しい取り組みに対応するため、2023年度から開発体制も改めました。ユーザーニーズに基づいて新規事業を探索するチームを新設し、以前からあるシーズから新規事業を探索するチームと合わせて、ニーズとシーズの両面から事業創造を行える体制を作りました。

開発体制の改革の狙いは大きく3つあります。

1つ目は、既存の主要事業の中から我々が気づいていない潜在的なニーズを見つけることです。今回の体制では、既存事業を推進する組織と、新規事業創出を担当する組織がフレキシブルに連携することで、これまでにはない発想やシナジーが生まれることを見込んでいます。

2つ目は、既存事業がもっている量産開発のためのアセットを、新規事業に展開することです。新規事業開発に携わるメンバーが社内で保有しているアセットを柔軟に活用することでそのアドバンテージを活かすことができます。

3つ目は人材育成です。今後当社が成長し続けていくためには、社員が新たな事業を創造する「社内起業家」になっていく必要があります。その際に必要なスキルを身に付ける

ため、例えば既存事業で量産系の業務に携わる社員が、新規事業創出にもかかわる機会をつくる、といったことを考えています。

人材育成については、これ以外にもさまざまな取り組みを進めています。2030年に向けた基本方針において、「消費者行動に基づくエンジニアリング(マーケティング視点でのエンジニア教育)」という言葉掲げ、当社の開発者が目指すべき人材像を設定しました。お客様を深く理解する開発者になるためには、指示されたことを確実にこなすという姿勢ではなく、自ら考え、自ら動き、自ら改革できることが必要です。そうした過程で、自ずと必要になる技術力も高まっていくでしょう。お客様のニーズを考える実践的な場となるよう、社内ビジネスコンテストなども開催しています。

今後、仮説検証プロセスを高速に実施するための、リーン開発のためのプラットフォームを社内実装することも検討しています。お客様のニーズを素早く製品に反映することができる開発プロセスを構築することは、お客様のニーズを理解する開発者を育成する上で有益であると考えています。

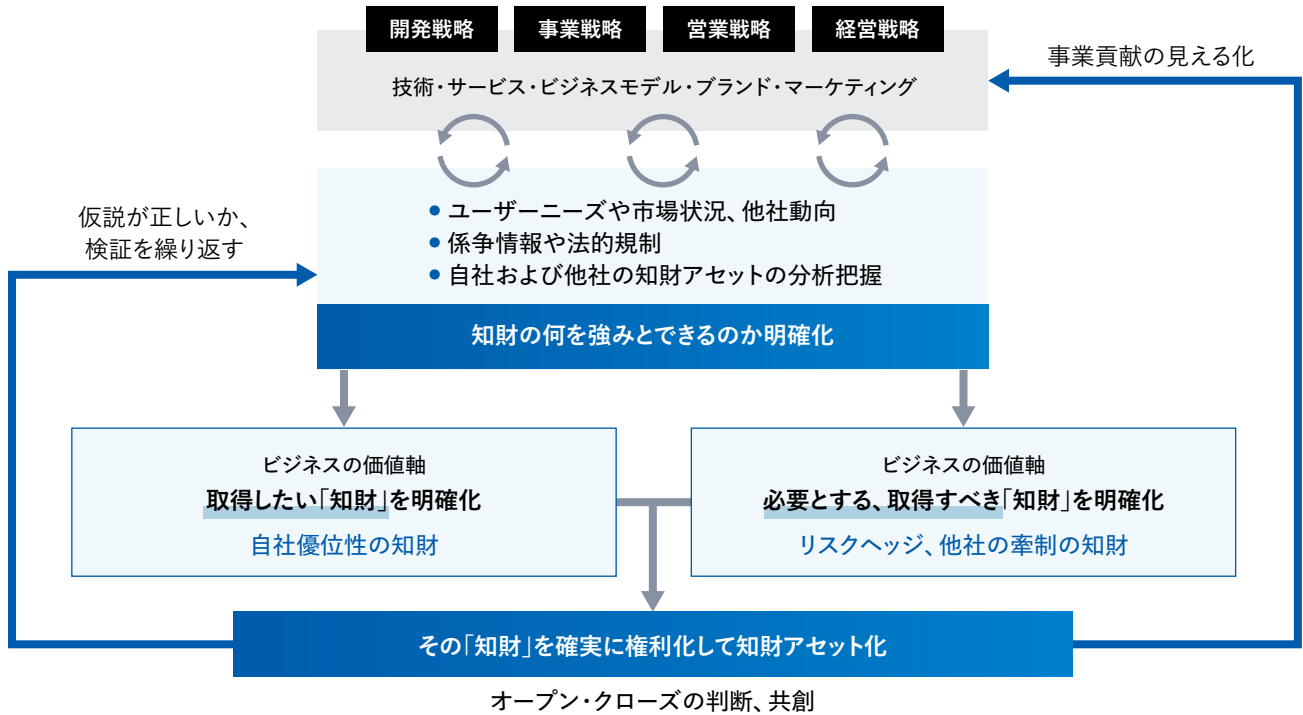
## 知財戦略

### 「よりそう“攻め”の知財」を実践

独創的でそれまでにない斬新な新技術・新製品の開発は、カシオ創業以来の開発姿勢であり、その成果物である知的財産を権利化して守ることは、企業としての競争力を左右する重要なテーマです。また同時に、カシオのブランドおよびデザインを権利化し、その価値を可視化して守ることでブランド価値の向上につなげることも、企業としてのもうひとつの重要なテーマです。

当社は知的財産戦略において、「よりそう“攻め”の知財」を行動スローガンとして掲げています。具体的には、研究開発・デザイン・マーケティングなどの現場によりそった知財戦略を中長期的な視点に立って策定し、それに基づいた能動的な活動の展開を目指しています。知財戦略を経営戦略や事業戦略と連携させることで、未来につながる価値を創造し、持続的な企業価値の向上を目指します。

## 知財戦略基本方針



### 立体商標によるブランド価値の見える化と事業戦略との連携



開発本部 知的財産統轄部  
知財渉外部 部長  
松村 聖子

40年以上前に発売した「G-SHOCK」初代モデルの形状は、2023年6月に立体商標として登録されました。この形状は現在も「ORIGINシリーズ」として受け継がれており、機能や素材は進化を遂げながらも、同じケースサイズ、デザインにこだわって開発してきました。

当社は今後、この形状を半永久的に独占し、当該形状を使用した製品を広く保護することが可能です。本事例は、形を変えずに進化を続ける「G-SHOCK」の重要な資産価値を将来に向けて立体商標として見える化した、ひとつの指針となる取り組みです。



立体商標(左)と現在の「ORIGINシリーズ」(右)

## 『人材』の活性化

外部環境の変化を踏まえ、  
経営方針、重点戦略に即した人材に対する  
方針を定め、それに従った施策を推進します。

執行役員  
人事担当  
小林 康裕



### 人的資本経営の強化

カシオは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上につなげる人的資本経営を強化しています。

その基本となるのは、産業構造の変化や技術革新の進展、労働者の就業意識・形態の多様化といった変化を踏まえて、当社の経営方針や重点戦略に即して自ら考え行動する人材の採用・育成と、すべての社員が自律的に仕事を進める風土の醸成です。

これらの目標に向けて、当社は日々の業務遂行に不可欠な「健康経営」の推進、デジタル対応を含めた事業環境の変化に自発的かつ迅速に対応する「自律人材」の確保・育成・登用、多様な人材の力を結集して着実に成果を生み出す「人材マネジメント」の強化を重要施策と位置付けています。

### 「健康経営」の推進

当社では、企業成長の源泉である個々の社員が力を最大限発揮するため、そのベースとしての個々の健康維持増進を目的とし、健康づくりに関する「CASIO健康基本方針」を定め、全社一丸となって健康経営に取り組んでいます。

平均年齢の高まりや年齢中央値、年齢分布などを踏まえて、身体的・精神的な充足度の向上、アブセンティーズム<sup>\*</sup>やプレゼンティーズム<sup>\*</sup>の改善などを目標に、2022年度に「CASIO健康基本方針」を定め、健康経営への取り組みを開始しています。

具体的には、男性労働者の育児休業および休暇取得率、

健康診断再検査受診率、適正体重維持者率、喫煙率をKPIとし、カシオ健康保険組合と連携した健康経営推進体制を整備。健康意識の向上、職場活性化、生活習慣病対策など9つの重点項目を設定し、年間スケジュールに基づいた各種健康増進施策を推進しています。

経済産業省が実施する2022年度の健康経営度調査の結果は600位台でした。当社は、ランキング結果のみならず、従業員の働きがいなどを計測するエンゲージメント調査の結果なども踏まえながら、より実践的な健康経営を追求していきます。

※アブセンティーズムとは、心身の体調不良が原因による遅刻や早退、就労が困難な欠勤、休職など、業務自体が行えない状態のこと。プレゼンティーズムとは、心身の健康上の問題が作用してパフォーマンスが上がらない状態のこと。

### 「自律人材」の確保・育成・登用

当社は、「自ら考え行動し、その成果として会社の成長発展に貢献する」という社員像を定め、高いパフォーマンスを生み出す自律人材の成長を支援しています。

2019年から開始したキャリアサポート制度では、自身のキャリアに対する気づきとインプットを得る機会としての「キャリア研修」を中心に、社内の自発的な異動を支援する「社内公募制度(ジョブチャレンジ)」、幅広いキャリアの可能性を拓くために社外転身も視野に含めた「副業兼業制度」「セカンドキャリア制度」などを整備しています。

キャリア研修では、従来の対象者であった30歳、40歳、49歳に加え、2022年度からは55歳も対象とし、より自律的なキャリア形成支援の充実を図りました。2022年度受講実績は上



記合計で384名、これまで通算で延べ約1,500名が受講済みとなりました。社内公募制度では年間約30名が異動しており、自発的なキャリア開発の一助となっています。セカンドキャリア制度は年間約20名が申請しており、副業兼業制度ではこれまで約40名が社外での活動に従事しています。

今後も自律人材育成のため、正社員に占めるキャリア研修実施カバー率、ジョブチャレンジ実施延べ経験人数をKPIに定め、キャリアサポート制度のさらなる充実に努めています。

### 「人材マネジメント」の強化

全社として高いパフォーマンスを発揮し続けるためには、多様な人材がいかに力を発揮し、活躍できる職場環境を構築できるか否かが重要になります。その鍵を握るのは、人材一人ひとりの能力や資質を活かす管理職のマネジメント能力です。

とりの能力や資質を活かす管理職のマネジメント能力です。

当社は、こうした考えに基づき次期役員候補育成人数をKPIとし、部門長クラスを対象とした経営幹部育成施策を実施しています。この取り組みを通じて、役員候補の人材プールを充実させるとともに管理職層の質向上に努めています。

また、意思決定層の多様性を確保するという観点から、次期女性所属長候補育成人数をKPIとし、ポジティブアクションとして女性管理職候補の選抜育成施策を実施しています。併せて、上記取り組みの結果指標となる管理職に占める女性労働者の割合と、職位による正社員の男女の賃金の差異もKPIに設定し、その進捗を確認しています。2022年度より経営幹部育成施策・女性管理職候補の選抜育成施策を開始しましたが、2023年度はさらに対象を広げるとともに育成施策プログラムを充実させました。

### 人的資本投資

テーマ	KPI	2022年度実績	2030年目標
健康経営	男性労働者の育児休業および休暇取得率	78.2%	100%
	健康診断再検査受診率	78.6%	80%
	適正体重維持者率	69.7%	70%
	喫煙率	13.3%	10%
自律人材	正社員に占めるキャリア研修実施カバー率	30.1%	95%
	ジョブチャレンジ実施延べ経験人数	124人	300人
マネジメント強化	次期役員候補育成人数	4人	50人
	次期女性所属長候補育成人数	7人	90人
	管理職に占める女性労働者の割合	6.7%	10%
	正社員の男女の賃金の差異	74.6%	80%

(注) 1 連結グループにおける記載が困難であるため、提出会社の実績および目標を記載しています。  
 2 健康診断再検査受診率、適正体重維持者率および喫煙率は臨時従業員を含めた実績および目標を記載しています。  
 3 正社員は正規雇用労働者のうち無期雇用契約社員ではない者です。

## 持続可能な社会への貢献を実現する「サステナビリティ経営」

経営理念を胸に、企業の持続的成長と  
社会課題解決への取り組みを  
両輪で推し進めていきます。

専務執行役員  
コーポレートコミュニケーション本部長  
檜尾 隆司



### 経営理念とサステナビリティ経営

カシオは設立当初から、経営理念である「創造 貢献」という考え方を大切にしてきました。これは、カシオ独自の強みを最大限に活かし、時代の変化に合わせて常に新しい文化を創造することで、世の中の役に立ち続ける、という意味です。カシオはこの“貢献のための創造”を通じて、人々の暮らしの中に溶け込み、必要としてくれる人にとって最も大切な存在となるような、新しい価値を生み出し続ける企業を目指しています。

私たちの製品はこれまでもお客様の身近なところで愛されてきました。私たちが提供する製品やサービスを通じて、お使いいただく方の心と暮らしがより豊かなものとなるよう貢献できるのは、安心して暮らせる社会や健全な自然環境があることが大前提になると考えています。

これからも人々の暮らしの中に溶け込み、新しい価値を生み出し続ける企業であるために、サステナビリティを経営の重要な要素として日々の活動に取り込むべきものと位置付けています。

### サステナビリティ推進体制

新体制下でもこの基本方針に変わりはありませんが、サステナビリティを推進する体制を2023年度より変更しました。

2030年度に企業価値最大化を目指すためには、企業活動に携わるすべての従業員と「企業としての社会的な役割や取り組み」のベクトルをひとつにし、ちからを合わせて取り組む必要があります。そのために、社内外への発信を担っている「コミュニケーションデザイン部」「広報部」と「サステナビリ

ティ推進室」を統合しました。共感を呼び起こす発信を強化することで、新たな挑戦を従業員一人ひとりが見つけ出し、「自分ごと」として実行する自律性から生じるイノベーションが生まれる環境を整えていきます。

### CASIOの持続的成長と 社会課題解決に向けた取り組み

経営理念「創造 貢献」は不変のものではありますが、その解釈にブレを生じさせないよう、時代の変化に合わせたわかりやすい言葉で補うことが必要と考えます。新体制において、今一度、カシオの強みを活かしてどのように社会課題解決に挑戦していくのか、企業としての社会的な役割を明確にして従業員一丸となって歩みを進めていくために、いくつかのプロジェクトを始動させました。一人ひとりの行動の原動力となる、日々のあらゆる判断の拠りどころを全従業員で共有することを目的とした「パーパスプロジェクト」もそのひとつであり、時代の変化に対応した「創造 貢献」の実現を着実なものへと進めていきます。

一方で、世界各地における気候変動による頻発する甚大な自然災害や人権リスクの拡大、社会の分断などがカシオにとっても大きな脅威となっています。脱炭素社会への移行は世界の喫緊の課題であり、カシオもCO<sub>2</sub>排出量の中長期削減目標を世界基準で掲げるとともに、再生可能エネルギー導入比率の内部目標を掲げて推進しています。また、環境に配慮した製品の開発や、梱包、製造過程などにおいても環境負荷の低減が図られるよう、事業を通じて持続可能な社会の実現を可能とするモノづくりに取り組んでいます。

私たちの事業活動は調達から販売までグローバルに展開しており、世界中におよぶサプライチェーン上の利害関係は留まることなく変化をしています。私たちの活動が何かしらの影響を及ぼす恐れがあることを常に意識し、これまでで

以上に、サプライチェーン上の人権に配慮しながら事業活動を進めていくことが重要と考えています。今後も、企業の持続的成長と社会課題解決への取り組みの両輪で推し進めていきます。

## TCFD提言に基づく情報開示

カシオは、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を2021年4月に表明し、以下のとおり「TCFD」の提言に基づく情報を開示しています。今後はさらに気候変動に関するガバナンスを強化するとともに、リスクと機会の

分析に基づく戦略を策定し、その財務的な影響についての情報開示に努めていきます。

詳細はWebサイト「[TCFD提言に基づく情報開示](https://www.casio.co.jp/csr/concept/tcfd/)」を参照ください。  
<https://www.casio.co.jp/csr/concept/tcfd/>

ガバナンス	サステナビリティに関する重要事項は、「経営会議」との連携を深めながら、機能軸・事業軸の各責任者を主なメンバーとする「サステナビリティ委員会」において十分に議論の上、「取締役会」で決定
戦略	TCFDの提言に基づき、カシオグループが直面する気候変動影響がもたらすリスクと機会について、発生可能性と事業影響度から重要度を評価。特定されたリスクは、今後の環境変化を踏まえ、定期的に分析を実施
リスク管理	サステナビリティ委員会で気候変動関連のリスクを適切に管理。自然災害リスクを含むその他のリスクに関しては、「経営会議」との連携を深めながら、「内部統制委員会」の監督のもと、関連組織が相互に連携を取りながら適切に対処
指標と目標	カシオグループ環境基本方針において、脱炭素社会の実現を重要な課題として位置付けSBTiの認証を取得。温室効果ガスの削減については以下の目標を設定し、RE100にも加盟することで、サプライチェーンの温室効果ガス削減を推進 ①スコープ1+2については2018年度比で、2030年度までに38%削減*、2050年度までに実質ゼロとする。 ②スコープ3については2018年度比で、カテゴリー 1とカテゴリー 11を2030年度までに30%削減する。* ※ SBT認定を受けた目標

## シナリオ分析に基づく評価結果

区分	想定シナリオ	評価項目	重点施策	顕在時期	財務影響	
1.5°Cシナリオ (移行リスク)	■世界中で気候変動対応の厳しい規制が施行され、気温上昇も一定範囲に抑えられている。 ■自然災害も大きく増えることはない。 ■新興国を中心に人口増と所得増が継続する。 ■炭素税等の負担増、エネルギー価格をはじめ、素材価格が高騰する。	「カシオグループ環境基本方針」に定める重要な課題への取り組み	脱炭素社会の実現	・再生可能エネルギーの積極的導入 ・計画的な高効率設備の導入 ・サプライチェーンの最適化推進 ・森林資源保全	短～長期	中
			資源循環型社会の実現	・サーキュラーエコノミーの推進 ・環境配慮型素材への移行	短～長期	中
3°Cシナリオ (物理リスク)	■GHG排出量は十分に削減できず、気温上昇が継続する。 ■自然災害は、頻度・規模ともに増加・拡大する。 ■新興国を中心に人口増が継続するが、先進国との所得格差は拡大する。 ■炭素税等の影響は限定的。	自然災害による事業拠点の被災		・サプライヤーの災害アセスメント推進 ・サプライチェーンのBCM実効性向上	短～中期	小
		海面上昇による事業拠点の被災		・グローバル生産調達体制の再構築	中～長期	大
機会	1.5°C/3°Cシナリオ共通	環境技術開発機会提供		・長寿命化/低消費電力多機能化拡大・製品のリユース・リサイクルシステムの構築 ・ネットを活用したサービス価値の提供 ・顧客のエネルギー消費削減支援 ・EC強化による顧客接点の拡大 ・新興国への教育機会の提供	短～長期	大

【顕在時期】短期：～2024年 中期：～2030年 長期：～2050年